



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: O PAPEL DOS PROCESSOS
DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL**

CAMILA TELES BRIGAGÃO
RA 2063007/7

PROFESSORA ORIENTADORA:
ÉRIKA COSTA VIEIRA GAGLIARDI

Brasília/DF, junho de 2008.

CAMILA TELES BRIGAGÃO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: O PAPEL DOS PROCESSOS
DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof^a. Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília/DF, junho de 2008.

CAMILA TELES BRIGAGÃO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: O PAPEL DOS PROCESSOS
DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NO BANCO DO BRASIL**

Monografia apresentada como um dos
requisitos para a conclusão do curso de
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Profª. Orientadora: Érika Costa Vieira
Gagliardi

Banca Examinadora:

Profª Érika Costa Vieira Gagliardi
Orientadora

Professor (a) Examinador (a)

Professor (a) Examinador (a)

Brasília/DF, junho de 2008.

Dedico esta monografia a todos os professores que tive ao longo do curso. Alguns foram mais do que mestres e deixarão lições para toda a vida. Entre eles, Homero Reis e Carla Borges, agradeço pelas discussões, as reflexões e as aprendizagens que fizeram toda a diferença. A toda minha família, em particular: a minha avó Maria, por toda a sua dedicação e carinho; ao meu tio pela confiança que me permitiu chegar até aqui e ao meu irmão Bruno por sempre estar ao meu lado. E a todos os meus amigos, que são tão essenciais e que completam a minha vida. Especialmente a Luisa, Gi, Marco, Polly e Fernanda.

Agradeço a orientadora Érika Gagliardi, a paciência e dedicação, as cobranças e exigências – que foram essenciais para a conclusão deste trabalho! E a minha mãe, que fez da distância, um desafio superado e me ajudou de todas as maneiras!

“O homem só é feliz se puder desenvolver e utilizar todas suas capacidades e habilidades” Jostein Gaarder (inspirado em Aristóteles).

RESUMO

O contexto em que as empresas estão inseridas, caracterizada por alta competitividade e mudanças constantes, exige que as organizações adotem um novo modelo de gestão. O modelo de gestão por competências surge como uma alternativa de modelo gerencial com uma visão holística, alinhando as estratégias organizacionais com as competências profissionais. Nesta pesquisa foram discutidos tópicos relativos a gestão de pessoas. Em sua elaboração foi considerada a dificuldade que as empresas têm em gerir as pessoas no contexto de um ambiente globalizado. Conceitua-se um novo modelo de gestão, baseado nas competências individuais e organizacionais. A necessidade das empresas em desenvolverem estudos sobre o alinhamento dos cargos às competências dos colaboradores disponíveis na organização, baseando-se no modelo de gestão por competência. O modelo tem por finalidade desenvolver e capacitar os funcionários de modo que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Para que o modelo seja desenvolvido é fundamental o processo do mapeamento das competências – organizacionais e individuais. É por meio do mapeamento que a empresa percebe a discrepância existente entre as competências atuais e as competências a serem desenvolvidas. Esta pesquisa propõe demonstrar a funcionalidade destes processos do mapeamento. Para atingir o objetivo geral, foram analisadas as contribuições dos processos de mapeamento das competências do modelo de gestão baseado em competências a partir de um estudo de caso no Banco do Brasil (BB). Foram estabelecidos objetivos específicos, sendo definidos o conceito de competências individuais e organizacionais e conceitos relativos a gestão de competências, descritos os principais modelos teóricos de gestão por competência encontrados na literatura brasileira e apresentado o processo do mapeamento das competências da organização e do indivíduo. Através das informações obtidas, analisou-se o processo do modelo de gestão por competências do BB. A metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa foi o método exploratório dedutivo, baseado em pesquisa bibliográfica e documental para consolidar a base teórica e a pesquisa experimental, para a análise de dados, realizou-se um estudo de caso qualitativo no BB, utilizando como instrumento de coleta de informação a entrevista não-estruturada.

Palavras-chave: competências, mapeamento de competências, gestão por competência.

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1: As dimensões da competência. 14

Gráfico 1: Gap ou Lacuna identificada 18

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelo de Gestão por Competências	17
Quadro 2 : Modelo de Gestão por Competências	20
Quadro 3: Exemplos de descrição de competência	23
Quadro 4: Exemplo de descrição de competência de organização de P&D	24
Quadro 6: Três tipos de competências de uma organização	28
Quadro 7: Avaliação das Competências Pessoais.....	28
Quadro 8: Universo das Competências Profissionais	29
Quadro 9: Avaliação de Desempenho do BB.....	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	12
2.1 Desafios da Gestão de Pessoas	12
2.2 Definições de Competências e Gestão por Competências	13
2.3 Modelos de Gestão por Competências	17
2.3.1 Processos de Mapeamento por Competências	21
3 METODOLOGIA	25
4 ESTUDO DE CASO E ANÁLISE DOS DADOS	27
4.1 Estudo de Caso	27
4.2 Entrevista	30
4.3 Análise de Dados	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS.....	40

1 INTRODUÇÃO

Na década de 90 surgiram ferramentas gerenciais voltadas para a gestão de recursos humanos. Conceitos como a gestão baseada nas competências, acumulação do saber, gestão de desempenho, gestão estratégica de recursos humanos e gestão do capital intelectual. Várias formas de gestão, porém todas focadas no capital intelectual do indivíduo.

Conforme apontado por Brandão e Guimarães (2001) e Gramigna (2007), a gestão baseada na competência parece ser um instrumento gerencial alternativo aos modelos de gestão tradicionalmente utilizados pelas organizações.

As pessoas são novamente valorizadas. São percebidas como indispensáveis para a organização e são permitidas a elas mudarem de função ou cargo através do desenvolvimento de suas habilidades e competências. O conhecimento passou a ser o recurso mais importante para as organizações.

A Gestão por Competência pode ser feita a partir de um modelo, mapeando as competências organizacionais e profissionais de modo a identificar as competências que a organização e seus funcionários possuem e as que deverão ser desenvolvidas para que realizem os trabalhos e projetos necessários, visando o crescimento da organização.

É desenvolvido o sistema de mensuração com o objetivo de conhecer o que o funcionário possui em relação a conhecimentos, habilidades e atitudes que possam ser correlacionados ao plano estratégico definido pela organização. Com os resultados desta mensuração são oferecidos incentivos educacionais para o desenvolvimento do conhecimento e aptidões de seus funcionários visando atender plenamente aos objetivos e missão da organização.

Para acompanhamento do sistema de desenvolvimento profissional é necessário desenvolver um conjunto de indicadores vinculados. O primeiro conjunto diz respeito aos indicadores de acompanhamento do sistema de capacitação. São indicadores que medem, principalmente, a eficiência do processo de entrega de produtos de capacitação e desenvolvimento profissional da organização.

O tema desta pesquisa é a gestão por competências e o papel dos processos de mapeamento de competências em um modelo deste tipo de gestão no Banco do Brasil.

Este trabalho se justifica pelo tema estar relacionado ao grau de satisfação, das expectativas e das necessidades do capital intelectual das empresas em relação aos funcionários. Mapeando as competências organizacionais e profissionais procura-se desenvolver o conhecimento, a habilidade e a atitude (CHAs), competências que são fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável para as empresas, conforme Carbone e Rufatto (2006).

O problema da pesquisa é: qual é o papel dos processos de mapeamento no modelo de gestão por competências no Banco do Brasil?

O objetivo geral deste trabalho é analisar as contribuições dos processos de mapeamento de competências em um modelo de gestão baseado em competências, a partir de um estudo de caso do Banco do Brasil (BB). Para alcançar o objetivo geral foram estabelecidos objetivos específicos: definir competências e gestão por competências, descrever os principais modelos teóricos de gestão por competência encontrados na literatura brasileira, descrever o processo do modelo de gestão no BB e verificar em que aspectos os processos de mapeamento de competências favorecem o sucesso do modelo de gestão por competência.

Este trabalho utilizou como metodologia a pesquisa exploratória dedutiva, sendo a pesquisa delineada pelo levantamento bibliográfico, documental e pela pesquisa experimental, baseada no estudo de caso do Banco do Brasil e em uma entrevista não-estruturada realizada com uma pessoa responsável pelo mapeamento do BB.

Os tópicos abordados neste trabalho referem-se aos desafios da gestão de pessoas, verificando a necessidade das organizações em adotarem um novo modelo de gestão. A seguir são conceituadas competências, nos seus dois níveis – individual e organizacional, e a gestão por competência. São apresentados os principais modelos de gestão por competências que são encontrados na literatura brasileira. Descreve-se o mapeamento das competências, desmembrando o mapeamento em individual e organizacional. Finalizando com o estudo de caso do BB e com a análise de dados.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo são identificados os desafios encontrados pelas empresas em gerir as pessoas, descritos conceitos de competências e da gestão por competência, processos e questões relativos ao objetivo geral deste trabalho.

2.1 Desafios da Gestão de Pessoas

Transições de épocas distintas como da era industrial para a era do conhecimento, justificam a necessidade de um novo modelo de gestão de pessoas. A era industrial - caracterizada por estabilidade, padronização, especialização e hierarquia, para a era do conhecimento, definida por um ambiente instável, de alta complexidade e competitividade. A era industrial, baseava-se na força de trabalho dos operários e com o foco na produção. Contudo, na era do conhecimento não é o suficiente ter apenas trabalhadores e produção, é necessário um modelo de gestão que se adapte ao novo contexto e que contribua de maneira efetiva para a sustentabilidade da empresa. (VERGARA, 2008).

O modo como as empresas gerenciam as pessoas passa por alterações em todo o mundo. Essas alterações ocorrem pelo fato da gestão de pessoas se basearem em modelos inadequados, modelos tradicionais que não atendem mais as necessidades das empresas e das pessoas. (DUTRA, 2008).

O desafio em relação à era do conhecimento é a quebra de paradigmas, pois a gestão de pessoas ainda se baseia em modelos inadequados, em pressupostos que eram utilizados na era industrial. (VERGARA, 2008).

As estruturas de produção das organizações estão sendo impactadas devido às mudanças que a sociedade contemporânea está passando. Este impacto faz com que as empresas busquem meios que englobe o ambiente empresarial de tal forma que encontre novas tecnologias e novos modelos de gestão capazes de uma reestruturação produtiva. Gerando um desafio onde as organizações precisam criar e gerenciar instrumentos de modo a alcançar (e ainda superar) o atual nível de competitividade. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Um cenário caracterizado por um mercado globalizado, de alta competitividade e com uma nova economia, que traz desafios e novas percepções

em relação ao modo que as organizações são gerenciadas. Desafios referentes a utilização da tecnologia como diferencial competitivo e no alinhamento dos processos, tornando-os ágeis o suficiente para obter qualidade nos serviços prestados e dos produtos oferecidos. (GRAMIGNA, 2007).

Cabe então descobrir qual é o modelo de gestão capaz de responder satisfatoriamente a este novo cenário, uma nova maneira de gerenciar e com o foco nas pessoas e no conhecimento. Onde o diferencial competitivo será o modo que as organizações irão gerenciar, capacitar e desenvolver o conhecimento de seus funcionários. (GRAMIGNA, 2007)

2.2 Definições de Competências e Gestão por Competências

Antes de descrever o que é a Gestão por competência, é necessário definir o conceito de competências por possuir variações de acordo com a época utilizada.

Desde o sec XV, competência era associada à rivalidade e competição. (GRAMIGNA, 2007).

No início da década de 70 com os estudos feitos principalmente por David McClelland que o conceito de competência adquiriu novos significados e uma importância maior. Pioneiro em pesquisas e estudos em relação à avaliação de competências, McClelland percebeu que os testes utilizados em seleções não eram o suficientes para predizer o sucesso no trabalho e na vida, que desfavoreciam as minorias, as mulheres, e as pessoas de baixa renda. McClelland (apud RESENDE, 2003).

A partir desta percepção, McClelland encontrou métodos de avaliação que eram capazes de identificar as variáveis da competência e deste modo obter êxito nos testes aplicados em seleções, sem que houvesse qualquer tipo de discriminação. McClelland (apud RESENDE, 2003).

Através de uma técnica desenvolvida por ele mesmo e aplicada em uma pesquisa, conseguiu obter resultados que indicavam diferenças de habilidades, aptidões e atitudes entre um grupo de pessoas que tinham sucesso na vida profissional e outros não. Com estes resultados McClelland e sua equipe destacaram um novo conceito para competência; sugeriram métodos novos e critérios de seleção e avaliação de desempenho e confirmaram as limitações e a

ineficiência dos testes em avaliar as competências. McClelland (apud RESENDE, 2003).

Na década de 80, Boyatzis (apud BITENCOURT, 2004) define a competência com base na formação das pessoas e em seus resultados. Colocando o enfoque nas características pessoais e relacionando-as com o comportamento humano, determinando assim o retorno da organização.

As competências são desenvolvidas por meio da aprendizagem adquirindo os CHAs complacentes com os objetivos organizacionais, conforme ilustra a figura 1. Os CHAs referem-se aos conhecimentos - definido como informações assimiladas pelo indivíduo dentro de uma estrutura já construída que influencia em seu comportamento; habilidades - que são os conhecimentos aplicados, ou seja, colocados em ação e as atitudes - que referem-se a aspectos sociais e afetivos ligados ao trabalho. Durand (2000, apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

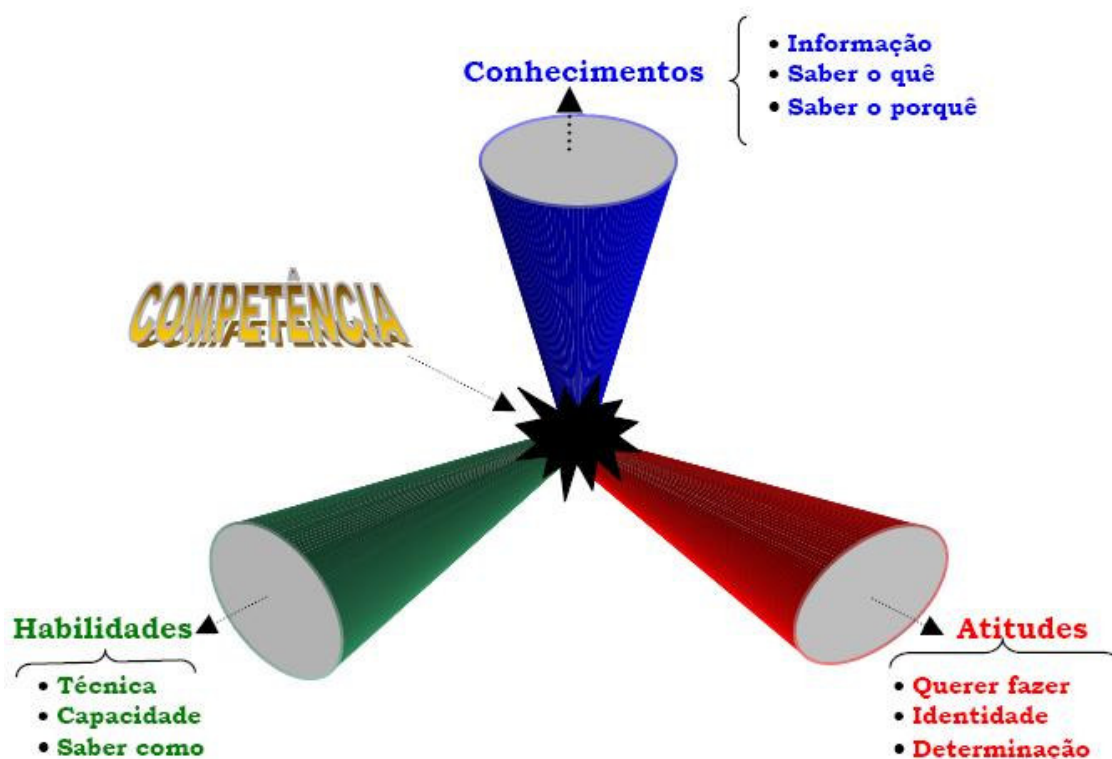


Figura 1: As dimensões da competência.
Fonte: Durand (2000 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

As competências até aqui foram definidas e focadas no indivíduo. Porém, para outros autores, as competências não se referem apenas ao indivíduo, estes autores relacionam as competências individuais com o ambiente organizacional.

Conforme Brandão e Guimarães (2001 apud CARBONE et al., 2006) na área da gestão organizacional, o termo competência foi empregado de diferentes formas, adquirindo conotações variadas. É possível notar a existência de duas grandes correntes.

Para Dutra (2004, apud CARBONE et al., 2006) a primeira delas é composta em sua maioria por autores norte-americanos (Boyatzis, 1982, e McClelland, 1973, por exemplo) que define competência como um conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que capacita uma pessoa a exercer determinada atividade. A segunda corrente, formada por autores franceses (Lê Boterf, 1999, e Zarifian, 1999, por exemplo), caracteriza competência integrando o indivíduo ao trabalho, ou seja, o enfoque não é no conjunto de qualidades que o indivíduo possui e sim no que ele realiza no trabalho.

Carbone et al. (2006, p.43) fez uma conexão entre as duas correntes citadas acima e definiu competência como “(...) combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações.”.

Assim como para Dutra (2008), as competências podem ser atribuídas tanto à organização quanto as pessoas. Colocando a organização e as pessoas no mesmo nível, percebe-se o processo de transferências de competências. Um processo recíproco onde a empresa transfere seu patrimônio as pessoas, contribuindo para o crescimento profissional e preparando-as para lidar com novas situações. E as pessoas transferem para a organização, aquilo que aprenderam, com a sua capacidade individual permitem as organizações enfrentarem novos desafios em cenários variados.

Para Fisher (2002 apud Dutra, 2008), a necessidade de um modelo articulado em competências é justificado pelo ambiente competitivo. E os modelos existentes não fornecem respostas adequadas a este ambiente. As organizações não se comprometem com um modelo de gestão, apenas reagem às circunstâncias e às pressões.

A gestão por competência surgiu das dificuldades que as organizações tinham em lidar com determinadas situações. Este modelo de gestão tem a finalidade de responder a questões que outros modelos não conseguiram. Tentar superar os concorrentes, se diferenciar e inovar continuamente e atender as demandas do capital intelectual, com a aprendizagem e a geração do conhecimento. Seu princípio é desenvolver competências e adquirir novos conhecimentos, que são fundamentais para a vantagem competitiva. (CARBONE; RUFATTO JUNIOR, 2008)

No contexto da era dos conhecimentos, um dos indicadores para o sucesso da organização é a sua capacidade em buscar, qualificar e reter pessoas talentosas. Empresas que se comportavam como se tivessem um banco de talentos, têm que lidar com dificuldades, como identificar dentre seus funcionários quais são capazes de atender a demanda do mercado. (GRAMIGNA, 2007)

Assim, aquelas organizações que atuarem de forma proativa e implantarem estratégias para desenvolver e reter os profissionais em potencial, mais chances terão em obter sucesso no mercado. E após vinte e cinco anos desde a sua origem, finalmente a gestão por competência vem comprovando a sua eficiência. (GRAMIGNA, 2007)

Resende (2008) afirma enfaticamente que a gestão por competência é um modelo de gestão empresarial, que pode ser classificado como de última geração. Um modelo capaz de superar todos os outros até então concebidos, no que se refere a sua contribuição para o desenvolvimento e o sucesso das organizações.

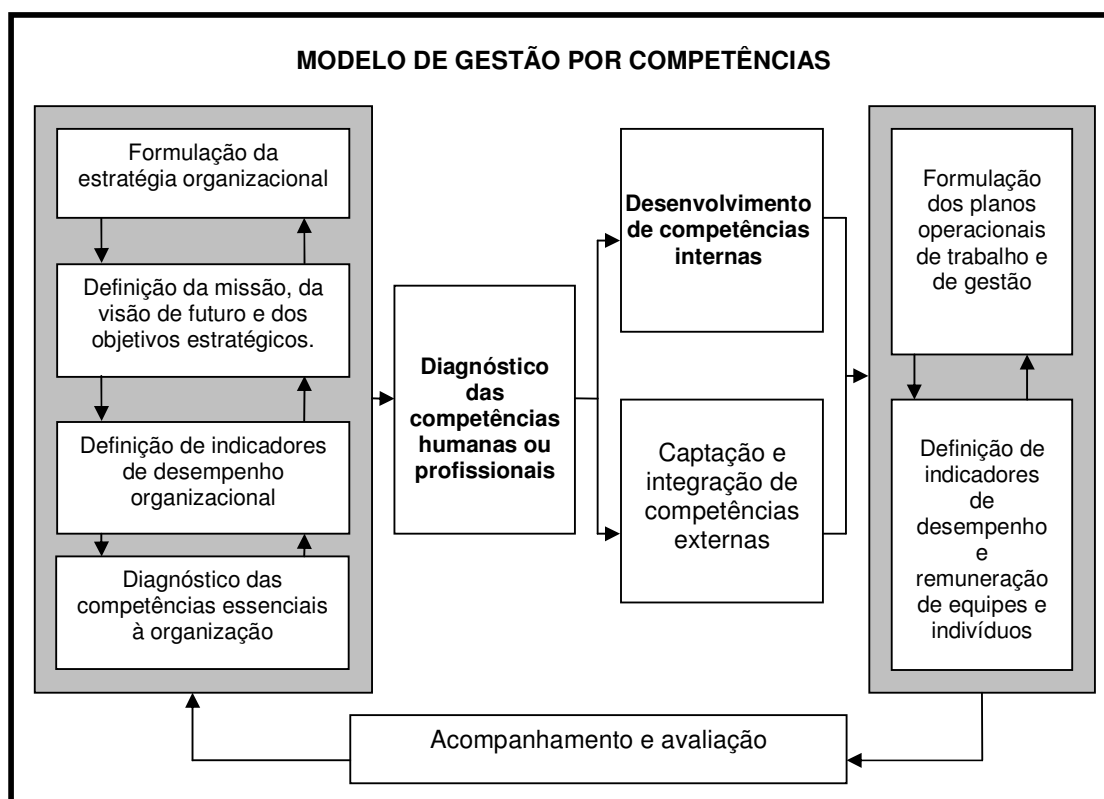
No entanto, para ser efetiva precisa ser bem desenvolvida, sendo o principal diferencial competitivo de qualquer organização. Embora existam exemplos de empresas que mesmo possuindo capital, mercado e tecnologia tenham fracassado, a falha da competência de gestão é justificável, pois ainda não havia os conceitos e ferramentas da gestão por competências. (RESENDE, 2008)

Segundo Carbone et al. (2006, p.49) “a Gestão por Competências (...) propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização.”.

2.3 Modelos de Gestão por Competências

As empresas vêm utilizando modelos de gestão que se baseiam em competências e desempenho, para se desenvolverem de forma sinérgica e em todos os níveis da organização de modo que as competências necessárias sejam obtidas para a realização dos seus propósitos. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Com o objetivo de alcançar as estratégias organizacionais do indivíduo, da equipe e o da empresa, o modelo da gestão por competência é adotado de forma a nortear os processos de planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação. No quadro 1 é apresentado de modo simplificado as principais etapas do modelo de gestão por competências. Brandão e Guimarães (2001, apud CARBONE et al., 2006).



Quadro 1: Modelo de Gestão por Competências
Fonte: Guimarães (2001, apud CARBONE et al., 2006).

O pressuposto básico deste modelo é a coerência entre os objetivos, as estratégias funcionais e as corporativas. Assim, definições claras e consistentes em relação à estratégia organizacional – missão, visão, objetivos e competências

organizacionais, compõem o norte para as estratégias nos demais níveis da empresa. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Portanto, diagnosticar competências em organizações implica, em primeiro lugar, realizar um prognóstico a respeito das competências organizacionais relevantes à consecução da estratégia, e dentre estas, aquelas já existentes na organização, e a partir dessas, identificar as competências de grupos e individuais. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p.219).

De acordo com Brandão e Guimarães (2001, apud CARBONE et al., 2006) a fase inicial do modelo começa no nível estratégico da organização, definindo a missão, visão e os objetivos. Com o plano estratégico determinado, é possível estabelecer indicadores de desempenho, metas e identificar as competências necessárias para atingir o desempenho estabelecido. São identificadas as competências atuais dos funcionários e as competências que precisam ser desenvolvidas para que os profissionais sejam capacitados de modo a atingir tais metas.

Para Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), um diagnóstico criterioso de competências é fundamental, pois este além de auxiliar na definição estratégica da organização, subsidia questões relativas aos investimentos em treinamento, desenvolvimento e educação.

A partir do mapeamento é identificado o *gap*, ou lacuna, que mostra as competências existentes e as competências necessárias para atingir o desempenho esperado pela empresa, conforme ilustra o gráfico 1. Ienaga (1998 apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

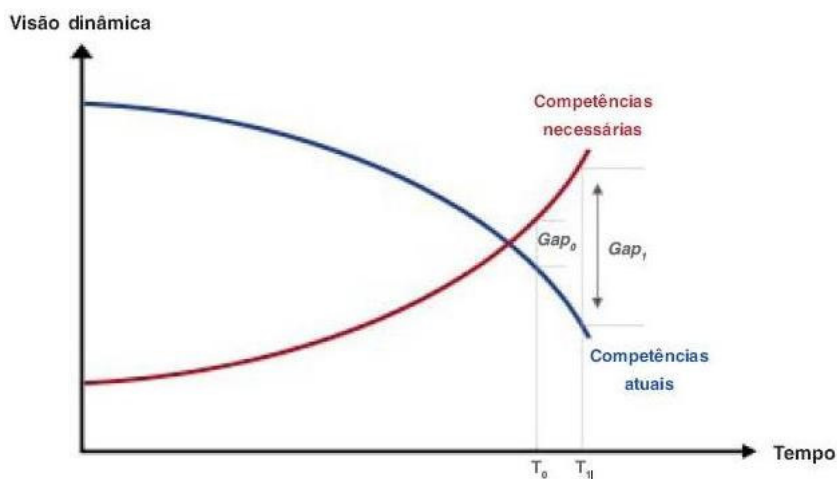


Gráfico 1: Gap ou Lacuna identificada

Fonte: Ienaga (apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001), com adaptações.

No gráfico 1 é possível visualizar a diferença entre o Gap0 e o Gap1. Essa diferença tende a aumentar quando a organização não investe em capacitação e desenvolvimento de seus funcionários. (CARBONE et al., 2006).

Novas competências são exigidas de acordo com o contexto que as organizações estão inseridas, e quando a capacitação não ocorre, a curva das competências necessárias tende a crescer e a curva das competências mapeadas a cair, pois as competências tornam-se obsoletas com o tempo. (CARBONE et al., 2006).

Verificando a importância de um constante mapeamento para que a organização tenha plena visão da discrepância existente entre as competências atuais e as necessárias de acordo com as metas definidas no plano estratégico. Possibilitando também a empresa planejar ações em relação à captação e desenvolvimento das competências de seus funcionários. (CARBONE et al., 2006).

Segundo Brandão e Guimarães (2001, apud CARBONE et al., 2006) a captação conecta o conjunto de competências externas ao ambiente organizacional em dois níveis: individual que se dá por meio de recrutamento e seleções e o operacional através de alianças estratégicas e joint-ventures. Enquanto a captação refere-se às competências externas, o desenvolvimento é o aperfeiçoamento das competências internas dentro da organização.

No nível individual acontece por meio da aprendizagem e no nível organizacional através de investimentos em pesquisas. É pela aprendizagem que são desenvolvidas as competências humanas, sendo indiferente a maneira como ocorrem, seja individualmente, coletivamente, natural ou induzida. E como representação da competência, o desempenho da pessoa no trabalho é uma expressão daquilo que ela aprendeu. Brandão e Guimarães (2001, apud CARBONE et al., 2006).

Finalizando, existe a etapa onde os resultados esperados são comparados com os atingidos. É a fase de acompanhamento, que funciona como um *feedback* e que tem como objetivo corrigir eventuais desvios. Utiliza-se como ferramenta, a gestão de desempenho, que verifica se as ações adotadas pela organização foram eficazes em relação ao desenvolvimento das competências definidas anteriormente. (CARBONE et al., 2006).

No modelo de gestão por competências apresentado por GRAMIGNA (2007), representado no quadro 2, primeiramente são identificadas algumas premissas básicas, sendo elas:

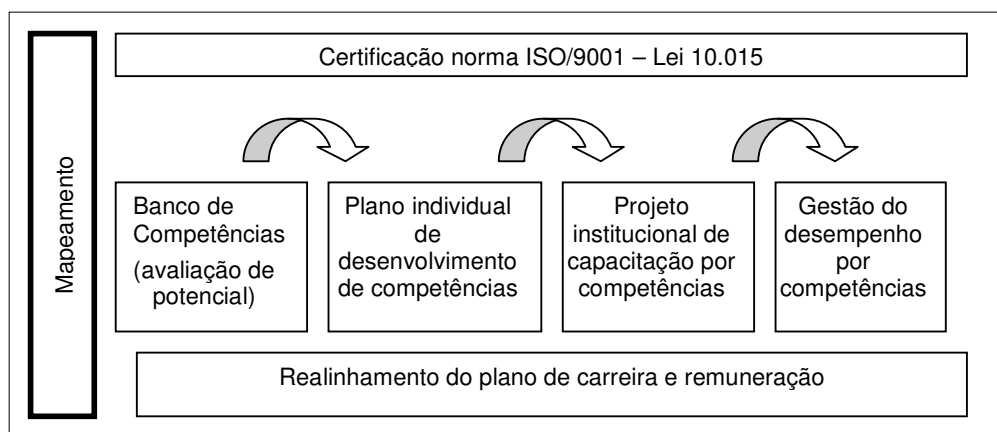
- a) perfis específicos existentes para cada tipo de negócio;
- b) cada cargo na organização possui características distintas, portanto necessitam de profissionais com as competências necessárias para executar tal função;
- c) reconhecimento de que a gerência é responsável pela capacitação e desenvolvimento das competências;
- d) percepção de continuidade, que a competência que se possui hoje não será a mesma exigida no futuro, portanto, sempre haverá demanda de novas competências.

A gestão por competências pode ser implantada através de blocos de intervenção, de maneira simultânea ou passo a passo. (GRAMIGNA, 2007)

De acordo com a autora, para que o modelo e a implantação funcionem corretamente, é imprescindível o envolvimento de pessoas-chave da organização.

A seguir são definidos os perfis, identificando as competências essenciais da empresa e as percebidas pelos clientes, e as competências básicas, aquelas que são percebidas no ambiente interno. No bloco seguinte, a formulação de um banco de identificação de talentos a partir de entrevistas, diagnósticos e seminários.

No quarto bloco, a capacitação, sendo esta a filosofia do modelo de competências, que se apóia no desenvolvimento do potencial ilimitado do indivíduo. E fechando o ciclo, utiliza-se como ferramenta de avaliação de resultados, a gestão de desempenhos.



Quadro 2 : Modelo de Gestão por Competências
Fonte Gramigna (2007)

2.3.1 Processos de Mapeamento por Competências

O modelo apresentado no quadro 1 é essencial para a realização do diagnóstico de competências em empresas. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Conforme Gramigna (2007) o mapeamento das competências é a fase determinante para o desenvolvimento de um modelo e necessita da participação da direção da organização. Nesta fase são apontados dois tipos de competências: 1) Técnicas: são as competências necessárias que o profissional precisa obter para realizar determinada função. 2) De suporte: são as competências que diferenciam o profissional, que agregam valor.

Carbone et al. (2006) apresenta alguns métodos, técnicas e instrumentos para o mapeamento das competências (individuais e organizacionais) que tem por finalidade mostrar o *gap*, a lacuna existente entre as estratégias organizacionais e as competências internas dentro da empresa.

O processo inicia-se com as identificações das competências necessárias, tanto as organizacionais quanto as humanas, para que os objetivos da organização sejam alcançados. (CARBONE et al., 2006).

Identificar as competências em uma empresa tem por finalidade subsidiar a formulação de uma política e contribuir para o desenvolvimento desta. Pode ser feita por meio de fontes variadas, com dados referentes a estratégia corporativa, avaliações de desempenho, pesquisas sobre a satisfação dos clientes, de clima organizacional, sendo comum a utilização de instrumentos de pesquisa próprias para identificar as competências relevantes à organização. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Utiliza-se como um meio de identificar essas competências a pesquisa documental, para analisar a missão, a visão, os objetivos estratégicos e qualquer outro documento que seja relevante às estratégias da empresa. (CARBONE et al., 2006).

Para Lüdke e André (2001, apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p.224) “consideram a análise documental uma técnica qualitativa que possibilita complementar informações extraídas por meio de outras técnicas ou revelar aspectos novos de um problema de pesquisa”.

A pesquisa documental é um processo importante, pois possibilita a compreensão das estratégias da organização e as suas principais características. Possibilitando também identificar as competências relevantes à organização. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

O próximo passo é a coleta de dados, para conferir com a pesquisa documental, geralmente é realizada com pessoas-chave da organização, conforme sugere Bruno-Faria e Brandão (2003, apud CARBONE et al., 2006).

Outros métodos também podem ser utilizados de acordo com Guimarães e colaboradores (2001, apud CARBONE et al., 2006), como a observação, questionários estruturados e grupos focais.

O diagnóstico de competências internas geralmente é feito por meio de instrumentos de avaliação de desempenho. Partindo do pressuposto que a competência humana é expressa em função de seu desempenho no trabalho, é possível avaliar as competências através dos instrumentos de gestão de desempenho. (CARBONE et al., 2006).

De acordo com Brandão e Guimarães (2001, apud CARBONE et al., 2006), as empresas utilizam-se da certificação como um instrumento de avaliação de competências humanas, como uma forma de comprovar até que ponto as pessoas possuem determinadas competências profissionais. Ou seja, é uma comparação do que a pessoa executa em seu cargo com padrões de desempenho pré-determinados.

Pressupõe-se que o desempenho de uma pessoa é a manifestação do que ela é capaz de realizar, deste modo, empresas atuam como certificadoras, aplicam testes, simulações e avaliações de desempenho como instrumentos a fim de certificar as competências expressas pelas pessoas. (CARBONE et al., 2006).

Como um exemplo de empresas que atuam como certificadoras, existe na América Latina o Instituto Técnico de Capacitação e Produtividade (Intecap), da Guatemala, que tem como propósito a certificação em nível nacional, com o reconhecimento de seus programas de avaliação de competências. (CARBONE et al., 2006).

Porém, a maioria das empresas utiliza sistemas próprios para certificar as competências de seus funcionários. São métodos baseados na gestão de desempenho, os mais utilizados são o *balanced scorecard* e a avaliação de 360°. (CARBONE et al., 2006).

Outro método utilizado para identificar as competências humanas dentro da organização é o instrumento de auto-avaliação. As competências são classificadas por níveis de importância para desempenhar determinada função de acordo com a ótica do profissional. Classifica-se também o grau das competências que o funcionário possui ou domina. (CARBONE et al., 2006).

Borges-Andrade e Lima (1983 apud CARBONE et al., 2006), propõem um instrumento que permite mapear o *gap* ou a lacuna das competências, correlacionando a competência que o funcionário carece com a importância dessa competência em seu papel ocupacional, permitindo assim o diagnóstico. Identificando a necessidade de aprendizagem de modo a suprir essa lacuna.

Com as competências necessárias identificadas pelo plano estratégico e com a confirmação das informações através da coleta de dados, a próxima etapa é a descrição das competências. Porém, alguns cuidados devem ser tomados com esta descrição. Os comportamentos descritos para representar as competências devem ser objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho, pois o desempenho indica uma manifestação de competência. Portanto, se a descrição não estiver clara, as interpretações das competências podem ser classificadas de modo incorreto. (CARBONE et al., 2006).

Este desempenho é descrito por Mager (1990, apud CARBONE et al., 2006) da seguinte maneira: verbo + objeto de ação. Quando conveniente, acrescentar uma condição para o desempenho esperado, e ainda se for o caso, incluir um critério como indicador de classificação do desempenho, considerando satisfatório ou não. No quadro 3 são apresentados alguns exemplos:

Comportamento (verbo + objeto da ação)	Critério	Condição
Edita textos	Sem erros de digitação	Utilizando o aplicativo Word
Comunica-se com os clientes	De forma clara e objetiva	Utilizando diferentes veículos de comunicação (telefone, fax, internet)
Realiza análises financeiras	Com acurácia	Utilizando modelos de mensuração de riscos de empresas e projetos

Quadro 3: Exemplos de descrição de competência
Fonte Carbone et al. (2006).

Faz parte do processo do mapeamento a opção de como descrever as competências, conforme Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p.219) “Não há uma maneira única e certa para a descrição de competências em organizações”.

Descrevem-se as competências organizacionais de diversas maneiras. Uma delas é descrever as competências em termos organizacionais juntamente com os componentes específicos. Utiliza-se um substantivo ou uma frase iniciada com o substantivo referindo-se a determinada competência. (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). Conforme apresentado no quadro 4:

EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE COMPETÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO DE P&D NA ÁREA AGROPECUÁRIA	
Competência Organizacional	Componentes específicos
Geoprocessamento (conjunto de conhecimentos, tecnologias, processos e metodologias que permitem a análise e a relação de interdependência de informações especiais e de dados de tempo-espaço, de origem biótica, abiótica e socioeconômica).	<ul style="list-style-type: none"> • Modelagem de dados especiais • Sistemas de informações geográficas • Sensoriamento remoto • Análise espacial • Cartografia computadorizada • Geoestatística • Modelagem algébrica

Quadro 4: Exemplo de descrição de competência de organização de P&D
Fonte: Guimarães e colaboradores (2001, apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Para Carbone e colaboradores (2005, apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006), a escolha de um critério para descrever as competências pode variar de acordo com a finalidade. Se o objetivo é avaliar o desempenho no trabalho, as competências são descritas com base em comportamentos observáveis. Deste modo é possível mensurar o desempenho do funcionário a partir de seu comportamento no trabalho. No caso de avaliar as competências com a finalidade de desenvolvê-las, ou seja, visando a capacitação e treinamento, utiliza-se a descrição dos comportamentos desejados com os CHAs correspondentes, como foi apresentado no quadro 3.

3 METODOLOGIA

Para realizar este projeto foi necessário utilizar uma metodologia que abordasse técnicas específicas de pesquisa. A metodologia adotada é caracterizada como pesquisa exploratória dedutiva, sendo a pesquisa delineada pelo levantamento bibliográfico, documental e pela pesquisa experimental, baseada em uma entrevista não-estruturada e em um estudo de caso qualitativo do BB.

O tipo de pesquisa realizada é definida por Santos (2000) como exploratória. Propondo uma familiaridade maior com o problema, visa torná-lo mais explícito, possibilitando uma aproximação conceitual.

O método da pesquisa é o dedutivo, segundo Marconi e Lakatos (2003, p.106) como um método que “(...), partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares (...)”.

De acordo com Selltitz et al, (1967 apud GIL, 2004, p.41) as pesquisas exploratórias são baseadas em “(...) a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; c) análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

O presente trabalho baseou-se nos três itens citados acima. O levantamento bibliográfico foi feito a partir de livros e artigos científicos, (e em análise documental) para escrever o embasamento teórico. Realizou-se uma entrevista não-estruturada e a análise de exemplos, sendo o estudo de caso sobre o BB.

Optou-se por uma entrevista não-estruturada, sendo caracterizada por sua informalidade e com o intuito de explorar as respostas do entrevistado. Assim define Marconi e Lakatos (2003, p.196):

O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal.

A entrevista foi realizada com a funcionária do BB e as perguntas foram enviadas por e-mail. A pessoa foi escolhida por ser da área do mapeamento de competências, com vasta experiência no assunto, possibilitando agregar informações a pesquisa que foram fundamentais para a compreensão do estudo de caso e análise de dados.

Segundo Santos (2000), o estudo de caso propõe a escolha de um objeto de pesquisa restrito com a finalidade de se aprofundar em determinados aspectos.

Realizou-se o estudo de caso no BB com o intuito de mostrar o modelo de gestão por competências, aprofundando no tema proposto deste trabalho, nos processos de mapeamento das competências. Com o levantamento bibliográfico referente a modelos de gestão por competência, foi identificado que no BB tal modelo é utilizado como gestão. Assim define Santos (2000, p.28), “(...) quando se trata de reconhecer num caso, um padrão científico já delineado, no qual possa ser enquadrado”.

Em relação ao delineamento da pesquisa, para Gil (2004), as pesquisas podem ser delineadas em dois grupos: a) pesquisa bibliográfica e documental, que são as pesquisas baseadas em fontes de “papel” e b) pesquisa experimental, levantamento e o estudo de caso, cujos dados são fornecidos por pessoas.

A pesquisa é delineada pelos dois grupos, pois esta se baseou em pesquisa bibliográfica e documental - documentos que não receberam tratamento analítico. Complementando a pesquisa, utilizou-se também a pesquisa experimental, sendo realizado um estudo de caso no BB, que foi essencial para a análise de dados deste trabalho, visando complementar o referencial teórico no qual foi descrito o problema desta pesquisa, referindo-se ao papel dos processos de mapeamento das competências, e por meio do estudo de caso foi possível visualizar como é feito este processo na prática do BB.

4 ESTUDO DE CASO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso baseado em artigos e livros publicados sobre o Banco do Brasil, com o intuito de verificar a importância do papel do mapeamento das competências no modelo da gestão por competências do BB.

4.1 Estudo de Caso

A Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UniBB) é responsável pela identificação, mapeamento e desenvolvimento de competências do BB. Para tanto, está estruturada em quatro grandes áreas, responsáveis pelos processos educacionais e formas de entrega dos programas de desenvolvimento:

- Identificação de competências (recrutamento, seleção e ascensão profissional);
- Parcerias para o desenvolvimento de competências;
- Desenho instrucional de programas de capacitação;
- Educação a distância.

O foco principal das atividades da Universidade Corporativa do Banco do Brasil (UniBB) é o desenvolvimento de competências profissionais. Para tanto, foi desenvolvido um modelo de gestão e mensuração de competências profissionais que oferece insumos para o planejamento das ações de orientação profissional, de capacitação corporativa, de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho profissional.

Tecnicamente, a gestão por competências é implantada a partir de um processo de mapeamento de competências organizacionais (das equipes), profissionais (das funções ou dos cargos) necessárias e das competências pessoais (dos funcionários) existentes.

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS	COMPETÊNCIAS PESSOAIS
São as competências necessárias para que a organização e as equipes de trabalho realizem seus objetivos	São as competências necessárias para o exercício de cada cargo, função ou profissão	São as competências que os funcionários detêm

Quadro 6: Três tipos de competências de uma organização
Fonte: Carbone e Rufatto (2006)

O primeiro passo se dá por meio da avaliação de fatores críticos de sucesso do mercado atuação. Olhando-se para o mercado de atuação e para o cliente pode-se avaliar quais competências a organização e suas equipes precisam desenvolver para que realizem os trabalhos e projetos necessários.

O segundo passo é descrever as competências profissionais. No Banco do Brasil essa descrição foi minuciosa e exigiu a avaliação de cada função ou espaço ocupacional, bem como a análise dos processos de trabalho.

O terceiro passo diz respeito ao inventário das competências pessoais. O objetivo é conhecer em profundidade as competências de cada funcionário da empresa. As competências pessoais são aquelas detidas pelo funcionário e foram avaliadas através da seguinte metodologia abaixo resumida:

DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA	FORMAS DE AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PESSOAIS	TAXONOMIA UTILIZADA PARA FORMAÇÃO DOS BANCOS DE DADOS
CONHECIMENTO (saber)	Conhecimentos acadêmicos certificados e não certificados	Árvore do conhecimento (espaciais / hiperbólicas)
HABILIDADE (saber fazer)	Experiências profissionais comprovadas	Catálogo de profissões e lista de atividades/funções
	Habilidades básicas, gerenciais e técnicas, atestadas via sistema interno de avaliação de desempenho	Descrição das habilidades a partir dos cargos ou de espaços ocupacionais
ATITUDE (querer fazer)	Produção/ produtividade apresentada (metas definidas nos acordos internos de trabalho)	Índices de produção e produtividade por equipe e per capita

Quadro 7: Avaliação das Competências Pessoais.
Fonte: Carbone e Rufatto (2006).

No quadro 8 é apresentado o modelo conceitual de mensuração de competências dos funcionários utilizado pela UniBB. O registro torna-se mais útil e preciso quanto mais ele se aproxima do foco do trabalho, do negócio e dos resultados desejados pela organização.

Dimensões de mensuração das competências profissionais	Foco
Conhecimento em torno da profissão (certificados e não certificados)	Conhecimento acadêmico
Experiências profissionais	Mercado de atuação profissional
Habilidades básicas, gerenciais e técnicas (atestadas por avaliação laboral)	Negócio da empresa
Produção	Acordo e metas de trabalho

Quadro 8: Universo das Competências Profissionais
Fonte: Carbone e Rufatto (2006).

O sistema de mensuração objetiva conhecer o que o funcionário domina sobre conhecimentos e habilidades que possam estar correlacionados aos negócios e atividades da empresa ou ao projeto em andamento. Este modelo, adotado pelo BB, propõe uma base de registro que cataloga conhecimentos, experiências e habilidades dos funcionários, determinantes para a competente realização dos trabalhos.

A construção de um modelo de desenvolvimento profissional referenciado em competências pressupõe uma integração entre as estratégias, os objetivos e as metas organizacionais com a ação dos indivíduos e equipes através do conhecimento, habilidade e atitudes.

No Banco do Brasil, optou-se por adotar as dimensões do *Balanced Scorecard* (KAPLAN, 1997), chamados de Perspectivas Organizacionais, para orientar o desenvolvimento das competências organizacionais e profissionais. São elas: perspectiva financeira, que orienta a ação relativa à busca de resultados para o Banco; perspectiva clientes, que orienta a relação do Banco com sua clientela; a perspectiva comportamento organizacional, que reflete a atuação do capital humano dentro dos balizadores estabelecidos na estratégia; perspectiva processos internos,

que demonstra a atuação no acompanhamento, avaliação e melhoria constante dos procedimentos que garantem a atuação da empresa; e perspectiva sociedade, que indica o valor da empresa perante o contexto social em que está inserida.

As competências profissionais são mapeadas e descritas tomando por base a ação das pessoas e equipes no contexto em que sua função e o seu local de trabalho estão inseridos. Essa metodologia busca dar clareza aos participantes do processo em relação à expectativa de sua atuação. As competências mapeadas são classificadas nesses cinco grupamentos, dando também uma noção do equilíbrio do mapeamento em relação à estratégia da organização. Ou seja, os mapeadores de competências são orientados a propiciar um equilíbrio na referência profissional / laboral com relação as definições estratégicas do BB.

O sistema de desenvolvimento profissional do Banco do Brasil utiliza portanto, as informações do sistema de gestão por competências para orientar as suas ações. Assim pode-se afirmar que o modelo de desenvolvimento profissional do BB está estruturado a partir de três grandes perspectivas:

- Competências mapeadas e avaliadas, que estabelece os eixos de atuação profissional e as necessidades de desenvolvimento de competências dos funcionários. Identifica as competências indispensáveis para o exercício do trabalho em cada função ou espaço ocupacional. No caso do BB, chegou-se a 3 mil competências profissionais mapeadas;
- Orientação profissional, que orienta o processo de capacitação e gestão de carreira dos funcionários;
- Capacitação corporativa, que disponibiliza os produtos e ações de capacitação e desenvolvimento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes dos funcionários.

4.2 Entrevista

Complementando as informações obtidas por meio de artigos e livros sobre o estudo de caso do BB, realizou-se uma entrevista não-estruturada, com a pessoa

da área responsável pelo mapeamento das competências no BB. A seguir a entrevista é descrita em sua íntegra.

O Banco trabalhava com alguns Referenciais de Gestão (conforme figura abaixo) elaborados a partir de estudos internos das práticas da organização, de referenciais teóricos de Gestão e Liderança e da própria experiência dos gestores.



Figura 2: Modelo de Gestão
Fonte: Bando do Brasil

Ao optar pela Gestão por Competências, o Banco enfatizou a atuação do funcionalismo como vantagem competitiva. Para a Empresa, são as pessoas que promovem mudanças e o seu sucesso apóia-se fundamentalmente nas competências, na capacidade inovadora e no desempenho dos funcionários. A capacidade inovadora, manifesta por meio de novos comportamentos, assegura que a organização se destaque no mercado. Para isso, as pessoas precisam expressar suas competências e promover as mudanças necessárias.

Práticas de mercado identificam a importância da gestão por competências como alicerce para as organizações se destacarem em cenários complexos.

A “Gestão por Competências” como modelo gerencial, visa orientar os esforços da empresa para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias ao respectivo negócio.

Trata-se de um processo contínuo que toma como referência a estratégia da empresa e direciona suas ações, sobretudo as relacionadas a gestão de pessoas: educação corporativa, identificação de talentos e gestão do desempenho, entre outras.

Além disso, o Banco percebeu que precisava integrar seus diversos subsistemas de Gestão de Pessoas para que pudesse ter uma gestão efetiva.

Já se falava em Gestão por Competências desde 2002. Porém, a implantação ocorreu no início de 2005 com o lançamento da nova Avaliação de Desempenho.

O tamanho da Empresa. Hoje, o BB tem aproximadamente 88 mil funcionários espalhados no Brasil e em outros Países. Toda ação de comunicação, capacitação etc. precisa chegar a todos os funcionários. No momento da implantação da Avaliação de Desempenho por Competências, todos os funcionários foram capacitados para utilizar o novo instrumento.

Além disso, trata-se de uma quebra de paradigma, pois promoveu alteração na cultura da Empresa. Tal mudança não ocorre da noite para o dia. Levamos 2 anos para consolidar a nova Avaliação de Desempenho.

É necessário ressaltar que o sucesso de qualquer modelo depende da participação e do envolvimento dos funcionários. No Banco é assim. Quando os funcionários querem, obtém-se sucesso e cria-se referência para outras organizações. A mudança no modelo de gestão da empresa ocorreu em razão de solicitações dos próprios funcionários.

A primeira grande mudança ocorreu com a Avaliação de Desempenho que passou a ser um sistema mais democrático e com foco o desenvolvimento profissional.

	Avaliação Antiga	Avaliação por Competências
Dimensões	metas e fatores	competências e metas
Itens avaliados	13 iguais para todos os funcionários	Competências mapeadas de acordo com cada área de atuação do funcionário
Forma de avaliação	descendente	múltiplas fontes
Avaliadores	superior hierárquico	superior, pares, subordinados e auto-avaliação
Concordância/discordância	obrigatória	auto-avaliação
Objetivo	atingimento de metas	metas, orientação e desenvolvimento profissional

Quadro 9: Avaliação de Desempenho do BB.

Fonte: Banco do Brasil

Além disso, o programa de ascensão profissional do Banco passou a utilizar as competências para definição de perfis profissiográficos e pontuação no processo de recrutamento.

Foi implantado o Programa de Certificação de Conhecimentos cuja metodologia é orientada por meio da vinculação dos conhecimentos exigidos nas provas de certificação às competências profissionais. Tem por objetivos: identificar e dar visibilidade aos talentos no Banco; orientar o desenvolvimento do profissional bancário; realizar pré-qualificações para processos decisórios; subsidiar programas de remuneração; consolidar o sistema de educação corporativa; aperfeiçoar os processos de ascensão profissional etc.

Como existem atividades diferentes nas diversas unidades, o Banco contempla três tipos de competências: as fundamentais comuns a todos os funcionários do Banco, as específicas, distribuídas pelas unidades da empresa, que se relacionam às características específicas das atividades realizadas em cada uma delas, e as gerenciais, espelhadas nas atividades dos gestores de equipes.

Mapear competências profissionais consiste em identificar, através de pesquisa, as competências relevantes às áreas do Banco e descrevê-las objetivamente como comportamentos observáveis, que indiquem um desempenho esperado. É o processo de identificação e localização das competências profissionais necessárias para a concretização de resultados.

O Banco trabalha com uma rede de colaboradores chamados de MAPEADORES DE COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS. São os funcionários da ativa, indicados pela Diretoria/Unidade onde estão localizados e que participam da "Oficina Mapeamento de Competências", disponível no catálogo de cursos presenciais desenvolvidos pelo Banco.

Os mapeadores são cadastrados, orientados e coordenados pela Diretoria Gestão de Pessoas.

O mapeamento de competências contempla Análise Documental; Entrevistas individuais e grupais; Análise Semântica; Análise de Conteúdo; Descrição das Competências Específicas e Revisão semestral das competências específicas e perfis de competências.

As atividades de mapeamento demandam investimento de conhecimento e tempo dos mapeadores e das áreas envolvidas; portanto, requerem dedicação exclusiva durante o período de mapeamento/revisão.

Não existe imposição sobre as competências a serem elencadas. Elas são mapeadas a partir de situações reais de trabalho de cada unidade. O projeto é

apresentado às áreas, monitorado e modificado para se ajustar à realidade de cada uma delas.

Conhecimento, por parte da Empresa e dos funcionários, das competências que levam ao atingimento dos objetivos organizacionais.

Dificuldade de liberação dos mapeadores para a realização do mapeamento/revisão de competências em suas áreas.

Através do PDC – Plano de Desenvolvimento de Competências. A nova sistemática de avaliação de desempenho possibilita que, no final do ciclo avaliatório, sejam identificadas as lacunas no desempenho dos funcionários.

O PDC complementa o processo de gestão do desempenho profissional. Seu objetivo é auxiliar o funcionário no auto desenvolvimento, no planejamento de sua carreira e na orientação de sua trajetória profissional. Através do PDC, é possível:

- a) planejar ações de capacitação para desenvolver ou aprimorar as competências exigidas na área em que o funcionário trabalha, ou em outras áreas do Banco para as quais ele deseja se preparar;
- b) solicitar ações de capacitação;
- c) analisar as competências exigidas em outras áreas e, a partir dessa reflexão, repensar sua trajetória profissional;
- d) consultar oportunidades de ascensão profissional.

Caso haja necessidade de aprimoramento em determinada competência, será apresentada uma ferramenta de diagnóstico específico, com perguntas fechadas, para ajudar ao funcionário a identificar as possíveis causas de seus problemas de desempenho. As respostas podem gerar sugestões de ações de capacitação, de melhoria do suporte, de adequação do ambiente organizacional etc.

Quando mais de 30% dos funcionários de uma equipe respondem negativamente a uma pergunta serão apresentadas, para o gerente dessa equipe, sugestões de ações para promover o desenvolvimento de seus funcionários.

Quando não há lacunas de desempenho poderão ser solicitadas ações visando o desenvolvimento e/ou planejamento da carreira profissional.

Essa ênfase no desenvolvimento requer dos gestores uma atuação diferenciada. Cabe a eles, nos diversos níveis, catalisar mudanças essenciais à

empresa em vez de apenas controlar o que se faz na organização; estimular a assunção de responsabilidades em vez de dar ordens e diretivas; criar ambientes que levam as pessoas a crescerem, em vez de mantê-las “em seu devido lugar”.

No Banco, os nossos gestores são sensibilizados a desenvolverem ações no campo da responsabilidade sócio-ambiental, qualidade de vida no trabalho, desenvolvimento profissional e desempenho por competências.

Permite definir quais as competências são necessárias para o atingimento dos objetivos organizacionais e a criação de uma base única de dados que irá subsidiar, integrar e sintonizar os diversos subsistemas que integram a gestão de pessoas (captação, recrutamento, seleção, capacitação, avaliação de desempenho etc.).

De uma forma geral, os elementos que formam a competência são conhecimentos, habilidades e atitudes que, uma vez combinados e expressos no desempenho, irão garantir resultados para o indivíduo e a organização.

A grande riqueza do modelo de gestão por competências é que, além de articular esses três componentes (conhecimentos, habilidades e atitudes), favorece o alinhamento com a estratégia organizacional e o desempenho.

Todos os mapeadores são formados com base na mesma metodologia e atuam da mesma maneira em suas áreas, garantindo assim, a equalização do processo em toda a empresa.

4.3 Análise de Dados

Nesta pesquisa foram apresentados conceitos referentes a competências e descrito os principais modelos de gestão por competências encontrados na literatura brasileira, apresentado as etapas deste modelo e os processos do mapeamento das competências.

No contexto que as empresas estão inseridas, caracterizado por mudanças constantes e com uma grande competitividade, onde o nível de exigência é alto por excelência em produtos e serviços oferecidos, as empresas encontram dificuldades em atuar neste ambiente. Pois utilizam modelos inadequados ao atual cenário e não conseguem obter resultados que sejam satisfatórios.

Verificou-se por meio da entrevista realizada que o BB também percebeu que a gestão que era utilizada não estava sendo efetiva, sentindo a necessidade de adotar outro modelo gerencial. Assim como Dutra (2008) e outros autores já citados afirmam que os modelos de gestões tradicionais não atendem mais as necessidades das empresas, fazendo com que as organizações busquem por novos modelos.

Buscando a atuação do funcionalismo como vantagem competitiva, o BB adotou o modelo de gestão por competências. Identificando este modelo como um alicerce para a organização se destacar em cenários complexos.

O modelo de gestão por competência aparece como uma alternativa, oferecendo as empresas uma maneira efetiva de alcançar seus objetivos organizacionais através do alinhamento da parte estratégica com as competências de seus funcionários.

No modelo de gestão por competência apresentado por Guimarães (2001, apud CARBONE et al., 2006), verifica-se que o BB adota os mesmos processos e premissas. O BB tem a percepção que é a partir das pessoas, que as mudanças ocorrem. E para isso é necessário capacitá-las e desenvolvê-las.

Etapas onde são definidas e revisadas as missões, os objetivos e a estratégia da organização, verificando deste modo quais são as competências necessárias que organização precisa obter.

Através do mapeamento das competências humanas existentes na empresa, encontra-se o gap ou a lacuna, a ser preenchida. Esta lacuna representa a discrepância entre as competências que os funcionários possuem e as competências que a empresa necessita para atingir seus objetivos organizacionais.

Diagnosticando as competências existentes por meio do mapeamento, verifica-se onde é necessário investir, capacitar e desenvolver as pessoas, de modo sinérgico, de forma que as competências organizacionais e as individuais fiquem alinhem-se com as estratégias definidas pela empresa.

Foi apresentado como exemplo da efetividade deste modelo, o caso do Banco do Brasil. A empresa utilizou o modelo de gestão por competência para orientar as suas ações, pressupondo a integração entre as estratégias, os objetivos e as metas organizacionais com a ação dos indivíduos e equipes através do conhecimento, habilidade e atitudes.

O BB utilizou o mapeamento para identificar as competências existentes na organização e as competências a serem desenvolvidas. Com as competências

mapeadas e avaliadas o BB estabelece o norte de suas ações para o desenvolvimento das competências de seus funcionários, possibilitando a gestão de carreira e definindo a capacitação corporativa.

Verifica-se a importância do mapeamento das competências para o sucesso da implantação do modelo de gestão por competências, sendo que a partir da identificação das competências é possível criar uma base única de dados que irão subsidiar e estabelecer métodos de avaliação de desempenho, técnicas para a captação e desenvolvimento de competências, integrando e sintonizando os diversos subsistemas que são necessários à organização para a consecução de suas estratégias estabelecidas.

A grande importância deste modelo para o BB é que além de desenvolver os CHAs, favorece o alinhamento com a estratégia organizacional e com o desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação do modelo de gestão por competência necessita de planos estratégicos bem definidos, com missões e objetivos bem claros, do mapeamento das competências – organizacional e individual, para que a lacuna possa ser identificada, isto é, que mostre a discrepância entre as competências atuais e as que precisam ser desenvolvidas, de modo que a organização tenha dados suficientes para saber onde investir, em capacitar e treinar seus funcionários, para que os objetivos sejam atingidos. De modo que a organização toda esteja alinhada e atuando de forma sinérgica.

Através deste trabalho buscou-se compreender o papel dos processos de mapeamento das competências, verificando a sua funcionalidade dentro do modelo de gestão por competência.

A monografia apresentada mostra como que as empresas que utilizam o mapeamento das competências integrado com as estratégias organizacionais, conseguem alcançar seus objetivos estabelecidos.

A Gestão por competências busca o desenvolvimento do funcionário e da empresa, com a finalidade de aproximar os objetivos organizacionais e os pessoais. Cada pessoa tem suas potencialidades, assim como as empresas. Portanto, esse modelo de gestão procura alinhar suas *core competences* (competências organizacionais) com as competências pessoais e para que este alinhamento seja efetivo ele deve ser mapeado com exatidão e periodicidade, pois este mapeamento será o principal insumo para a definição do modelo correto para a gestão de competência de uma empresa.

Os objetivos definidos para a pesquisa foram alcançados, pois através do levantamento bibliográfico e da análise documental definiu-se competências e a gestão por competência e foi descrito os principais modelos teóricos de gestão por competência encontrados na literatura brasileira. O estudo de caso possibilitou apresentar o modelo de gestão utilizado do Banco do Brasil, verificando em que aspectos os processos de mapeamento de competências favorecem o sucesso do modelo de gestão por competências.

Este estudo pretendeu contribuir para uma maior compreensão em torno da gestão de pessoas, apresentando um novo modelo de gestão baseado em competências. Os processos de mapeamento apresentados contribuem para o sucesso da implantação deste modelo. Visto que através do mapeamento encontra-se a lacuna de competências que a organização precisa preencher de modo a alcançar seus objetivos. Focando a importância de se investir em capacitação, treinamento e desenvolvimento contínuo dos profissionais.

Sugere-se esta pesquisa às pessoas que têm interesse na área de gestão de pessoas, com a finalidade de adotar novos modelos e com a perspectiva de integrar os objetivos organizacionais às competências das pessoas da empresa.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; OLIVEIRA, Patrícia M. **Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos**. Disponível em: <<http://www.heliorocha.com.br/graduacao/adm/download/GP/Competenciasoucargos.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2008.

BITENCOURT, Cláudia C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, 2001. jan./mar.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 172 p.

_____. RUFATTO JUNIOR, Edgard. **O sistema de desenvolvimento profissional e de gestão por competências do banco do Brasil**. Disponível em: <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/arq_oficinaiii/osistema%20de%20desenvolvimento_pedro%20paulo%20carnone-edgard%20ru.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 11, p. 216-230.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências**: Desenvolvimento das Competências: A melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. São Paulo: Qualitymark, 2003.

_____. **Gestão de pessoas com foco em competências**. Disponível em: <http://www.enioresende.com.br/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=4&Itemid=28>. Acesso em: 23 abr. 2008.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. 144 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Novos desafios na gestão de pessoas**. Disponível em: <www.abrh-rio.com.br>. Acesso em: 10 abr. 2008.